

Innovatief werkgedrag als concept: definiëring en oriëntering

Stan De Spiegelaere, Guy Van Gyes & Geert Van Hootegem*

Samen met de toenemende beleidsaandacht voor innovatie is er in onderzoek meer belangstelling gekomen voor het gedragsconcept innovatief werkgedrag (IWG). Ondanks het frequente gebruik van deze term in empirisch onderzoek is zelden stilgestaan bij het concept zelf. In deze studie belichten we kritisch de bestaande definities en concluderen we dat een passende definitie en conceptualisering ontbreekt. Op basis van de beschikbare literatuur wordt geconcludeerd dat innovatief werkgedrag gaat over werknemersgedrag, gericht op de generatie, introductie en/of toepassing (binnen een rol, groep of organisatie) van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw en vermoedelijk gunstig zijn voor de relevante adoptie-eenheid. IWG is daarbij niet exclusief gericht op extra-rol gedrag en heeft betrekking op zowel radicale als incrementele innovaties. IWG kent een sterke overlap met andere concepten zoals creativiteit op de werkplaats, 'intrapreneurship', 'organizational citizenship' behavior (OCB), persoonlijk initiatief, 'taking charge', en werknemersgedreven innovatie. Toch blijft IWG uniek door zijn exclusieve focus op innovatie in vele vormen.

1 Inleiding

Wil Europa competitief blijven, dan moet het innovatief zijn. Veruit de meeste aandacht van beleidsmakers gaat daarbij naar het stimuleren van onderzoek en ontwikkeling (European Commission, 2010). Maar veel kleine en grote innovaties zijn het resultaat van werknemersinitiatieven (EUWIN, 2012). Sterker nog, volgens sommige onderzoekers zijn het juist die kleine werknemersinnovaties die het verschil maken, veel meer dan de grote, *break-through* innovaties die gemakkelijk gekopieerd kunnen worden (Getz & Robinson, 2003; Robinson & Schroeder, 2004).

In deze context wint een nieuw concept aan populariteit: Innovatief Werkgedrag (IWG). Sinds de lancering van het concept door Scott en Bruce (1994, 1998) werd het opgepikt en gebruikt in vele andere studies. In deze studies is echter weinig sprake van een gedetailleerde conceptualisering van het IWG-concept. Vaak wordt er zelfs geen enkele uitvoerige definitie voor het concept gegeven, of verwijzen de studies eenvoudigweg naar het concept 'innovatie'.

* Stan De Spiegelaere is werkzaam aan het HIVA (Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving), verbonden aan de KU Leuven. Correspondentieadres: Parkstraat 47, box 5300, B-3000 Leuven, e-mail Stan.despiegelaere@kuleuven.be. Guy Van Gyes is werkzaam aan het HIVA (Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving), verbonden aan de KU Leuven. Geert Van Hootegem is werkzaam aan de faculteit Sociale Wetenschappen van de KU Leuven.

Het belang van duidelijke concepten kan nochtans moeilijk worden onderschat (Osigweh, 1989). Zonder duidelijk omschreven concepten is een cumulatie van kennis onmogelijk en kunnen bevindingen niet gecontroleerd of gevalideerd worden. Om die reden staan we hier stil bij het concept IWG, zijn definiëring en zijn relatie met andere concepten uit de literatuur.

2 Innovatief werkgedrag: definiëring

Sinds de lancering van het concept 'Innovatief Werkgedrag' door Scott en Bruce (1994, 1998) kende de literatuur rond dit een concept een gestage groei. Eind 2012 waren er 31 publicaties in vermaarde internationale en Nederlandstalige tijdschriften die het concept gebruikten in hun analyses. Deze studies worden gekenmerkt door een redelijke diversiteit aan onderzoeksmethoden (kwalitatief en kwantitatief) en invalshoeken (IWG als afhankelijke en onafhankelijke variabele). Tegenover deze relatief rijke empirische literatuur staat echter een relatief magere conceptuele uitwerking van IWG. Vaak wordt er geen enkele definitie gegeven van het concept (bijv. Holman et al., 2011; Janssen, 2005; Krause, 2004; Pot, Kraan & Van den Bossche, 2009). Zelfs de twee *founding fathers* van het concept, Scott en Bruce (1994, 1998), geven geen definitie voor IWG. In artikelen waarin wel een poging gedaan wordt tot definitie, blijft deze vaak beperkt tot een verwijzing naar West en Farr's (1990) definitie van innovatie (Kleysen & Street, 2001; Reuvers, van Engen, Vinkenburg & Wilson-Evered, 2008; Yuan & Woodman, 2010). Enkele andere auteurs hebben eveneens een poging gedaan om een definitie van IWG te geven, maar deze werden zelden overgenomen. Er is met andere woorden geen algemeen aanvaarde definitie. De definities die voorhanden zijn (zie tabel 1), zijn bovendien om verschillende redenen onvolmaakt. We bespreken hier kritisch de verschillende alternatieven, daarbij gebruikmakend van conceptuele en empirische inzichten uit de IWG-literatuur.

2.1 Innovatie en innovatief werkgedrag

De meest geciteerde definitie van IWG is een exacte kopie van de definitie van innovatie voorgesteld door West en Farr (1990). Niet minder dan twaalf van de 31 IWG-artikelen gebruiken deze algemene finnovatiedefinitie om IWG te definiëren. De definitie is bijzonder instructief als het gaat om de beschrijving en de afbakening van de term innovatie. Zo benadrukt deze definitie het *relatieve* karakter van de nieuwheid van een innovatie. Een innovatie hoeft niet absoluut nieuw te zijn, maar moet wel nieuw zijn voor een gegeven context. Een manager die probeert goede praktijken van andere bedrijven in te voeren in zijn/haar organisatie, is dus zeker innovatief bezig, ondanks het feit dat hij zelf niets nieuws ontwikkelt. Daarnaast spreken West en Farr (1990) over de introductie én de toepassing van een nieuwigheid. Het louter bedenken van een nieuwigheid is niet voldoende om van innovatie te kunnen spreken. Het ontwerpen van een veranderingsproces is geen innovatie zolang het veranderingsproces niet omgezet wordt in effectieve daden. Dit sluit aan bij het derde belangrijke aspect van deze defini-

Tabel 1 *Definities van innovatief werkgedrag (IWG)*

Auteur(s)	
West en Farr (1990, p. 9)	The intentional introduction and application, within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society.
Spreitzer (1995, p. 1449)	Innovative behaviors reflect the creation of something new or different. Innovative behaviors are by definition change-oriented because they involve the creation of a new product, service, idea, procedure, or process.
Janssen (2000, p. 288)	IWB is defined here as the intentional creation, introduction and application of new ideas within a work role, group or organization, in order to benefit role performance, the group, or the organization.
Dorenbosh, Van Engen en Verhagen (2005, p. 129)	IWB concerns the willingness by individual employees to constitute on-the-job innovations – for example, the upgrading of ways of working, communication with direct colleagues, the use of computers, or the development of new services or products.
Carmeli, Meitar en Weisberg (2006, p. 78)	Innovative behavior is defined here as a multiple-stage process in which an individual recognizes a problem for which she or he generates new (novel or adopted) ideas and solutions, works to promote and build support for them, and produces an applicable prototype or model for the use and benefit of the organization or parts within it.
Tuominen en Toivonen (2011, p. 398)	We understand innovation and change activities as all activities that aim at contributing to the creation and utilization of beneficial novelties in an organization.

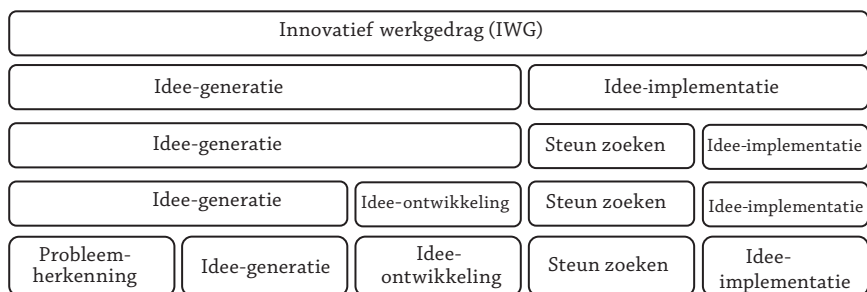
tie, namelijk de afhankelijkheid van het positieve effect. Volgens West en Farr (1990) zijn innovaties per definitie positieve veranderingen. Een nieuwigheid zonder positief effect of met een negatief effect is per definitie geen innovatie volgens deze definitie.

Deze definitie geeft een goed inzicht in wat innovatie is en niet is. Maar deze definitie kan niet zomaar gebruikt worden om IWG te definiëren. Ten eerste omdat innovatie resultaatafhankelijk is. Een nieuwigheid is pas een innovatie als er sprake is van een positief effect. Als we deze definitie eenvoudigweg zouden overnemen voor de definiëring van IWG, zou ook IWG resultaatafhankelijk zijn. Dit zou concreet betekenen dat het gedrag van werknemers enkel ex-post geëvalueerd kan worden als innovatief werkgedrag. De categorisering van het gedrag is dan afhankelijk van de succesvolle invoering van de vernieuwing en van het positieve resultaat. Een werknemer die tijd investeert in het uitwerken en uittesten van een nieuw idee dat uiteindelijk niet effectief blijkt te zijn, zou zich volgens de resultaatafhankelijke interpretatie niet innovatief gedragen. Zijn gedrag verschilt echter niet fundamenteel van het geval waarin het nieuwe idee wel effectief geweest zou zijn. Indien deze resultaatafhankelijkheid overgenomen zou worden, zou dit een enorme beperking betekenen voor het IWG-concept. Om de per definitie positieve connotatie van innovatie te behouden voor een gedragsconcept als IWG moeten we ons inziens niet kijken naar de effecten van het gedrag, maar naar de

expliciete bedoelingen van het werknemersgedrag. Innovatief werkgedrag moet *gericht zijn* op een positieve uitkomst voor de organisatie.

Een tweede reden waarom de innovatiedefinitie niet zomaar overgenomen kan worden, heeft betrekking op de verschillende fases van het innovatieproces. West en Farr (1990) spreken van de introductie én de toepassing van een nieuwigheid. We weten echter van Kanter (1988) en recenter van Tuominen en Toivonen (2011) dat een innovatieproces gekenmerkt wordt door een hoge mate van onzekerheid en discontinuïteit. Innovatieprocessen zijn iteratief, er worden vaak stappen teruggezet en projecten staan frequent stil. Daarenboven zijn innovatieprocessen vaak samenwerkingsverbanden tussen verschillende werknemers, waarbij taken verdeeld en overgenomen worden.

Deze complexiteit vormt geen fundamenteel probleem voor de definitie van innovatie, maar wel voor de definitie van IWG. De meeste IWG-onderzoekers (25 van de 32 artikelen) onderscheiden daarom verschillende dimensies van innovatief werkgedrag die betrekking hebben op de fases van het innovatieproces. Deze IWG-dimensies zijn grotendeels gebouwd op de bevindingen van Kanter (1988), die onderscheid maakt tussen vier verschillende fases van innovatie: idee-generatie, steun zoeken voor het idee, idee-realisatie en de verspreiding van de innovatie. Na het weglaten van de laatste fase (verspreiding) komen de meeste onderzoekers tot drie subdimensies (12 van de 32 artikelen). Andere auteurs verwijzen naar twee dimensies (Krause, 2004; Yuan & Woodman, 2010), vier dimensies (De Jong & Den Hartog, 2010; Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005; Knol & Van Linge, 2009) of zelfs vijf dimensies (Kleysen & Street, 2001; Tuominen & Toivonen, 2011). Figuur 1 toont een geïntegreerde visuele voorstelling van de verschillende dimensies van IWG zoals die vermeld worden in de literatuur.



Figuur 1 Dimensies van innovatief werkgedrag

Dit leidt ons naar de derde reden waarom een eenvoudige kopie van West en Farr's (1990) innovatie-definitie niet voldoet: IWG heeft namelijk niet noodzakelijk betrekking op alle fases van het innovatieproces. Scott en Bruce (1994, p. 582) stelden reeds dat 'individuals can be expected to be involved in any combination of these behaviors at any time'. Ze worden hierin gevolgd door Janssen (2000) en door het meer recente kwalitatieve onderzoek van Tuominen en Toivonen (2011).

Dit laatste onderzoek toonde bovendien aan dat werknemers vaak andere competenties nodig hebben voor de verschillende dimensies van IWG. Zo zijn er voor het *steun zoeken* en voor de *idee-implementatie* veel meer sociale competenties nodig dan voor het creëren en verder ontwikkelen van ideeën. Werknemers zullen dus afhankelijk van hun competenties en hun positie in het bedrijf veel meer bezig zijn met bepaalde dimensies van IWG dan met andere (De Jong & Den Hartog, 2010; Holman et al., 2011; Krause, 2004; Tuominen & Toivonen, 2011). Meer zelfs, sommige werknemers zullen zich exclusief oriënteren op één bepaalde dimensie van IWG en de rest overlaten aan andere werknemers met andere competenties. Hun IWG is dus partieel. Indien we de innovatiedefinitie strikt toepassen op IWG, dan zou het gedrag van deze werknemers buiten het IWG concept vallen omdat het geen betrekking heeft op zowel de idee-generatie als de idee-introductie.

We concluderen dat de innovatiedefinitie van West en Farr (1990) niet zomaar gekopieerd kan worden naar IWG, en dat om drie redenen. Ten eerste omdat deze definitie resultaatafhankelijk is, ten tweede omdat IWG andere dimensies heeft dan enkel innovatie-introductie en applicatie, en ten derde omdat de innovatiedefinitie geen partieel innovatief gedrag toelaat.

2.2 Alternatieve definities van IWG

Niet alle auteurs en onderzoekers definiëren IWG door eenvoudigweg te verwijzen naar de definitie van innovatie. In tabel 1 gaven we al een overzicht van de andere IWG-definities die voorgesteld worden in de literatuur. Een eerste voorstel komt van Spreitzer (1995, p. 1449). De auteur spreekt over 'the creation of something new or different'. Spreitzer (1995) verwijst hier echter niet naar het onderscheid tussen iets absoluut nieuws en iets relatief nieuws in een bepaalde context. Daarnaast wordt er ook niet gerefereerd naar het doel van de nieuwigheid. Nieuwlichterij die niet gericht is op het verbeteren van bepaalde processen, producten of diensten, valt dus onder de te brede definiëring van Spreitzer (1995). Janssen (2000) is duidelijker op dat punt en verwijst naar IWG als gedrag dat gericht is op de verbetering van de prestaties. Janssen (2000) maakt hierdoor ook korte metten met de resultaatafhankelijkheid van de innovatiedefinitie. Daarenboven trekt hij (Janssen, 2000, p. 288) de focus breder en spreekt over de 'creation, introduction and application' van nieuwe ideeën. Daartegenover staat dat de definitie van Janssen (2000) minder duidelijk is over wat verstaan moet worden onder 'new ideas' en over de inclusie van mogelijk partieel IWG.

Dorenbosch et al. (2005) definiëren IWG dan weer als de 'willingness' van een werknemer om innovaties te ontwikkelen. Deze term doet sterk denken aan een attitude of een voornemen van een werknemer, meer dan aan effectief werknemersgedrag. Carmeli, Meitar en Weisberg (2006) beschrijven innovatief werkgedrag door te verwijzen naar de verschillende activiteiten die innovatief werkgedrag kunnen omvatten. Hun definitie spreekt over het genereren en ontwikkelen van ideeën, het zoeken van steun en het effectief implementeren van de innovatie op de werkplaats. Deze auteurs duiden ook op het relatief nieuwe karakter van innovaties door te stellen dat ideeën zowel nieuw als overgenomen (*novel or adopted*) kunnen zijn. Carmeli et al. (2006) verwijzen ook duidelijk naar

de bedoeling van de innovatie om een meerwaarde te betekenen voor de organisatie of delen ervan. Daartegenover staat dat deze definitie sterk suggereert dat de innovatie door één en dezelfde werknemer moet gebeuren en dat die werknemer alle fases van het innovatieproces voor zijn rekening moet nemen.

De laatste definiëring van innovatief werkgedrag is van de hand van Tuominen en Toivonen (2011, p. 398). Die verwijzen naar 'all activities that aim at contributing to the creation and utilization of beneficial novelties (...)'. Tuominen en Toivonen (2011) doen in hun definitie dus geen uitspraak over wat die activiteiten allemaal kunnen inhouden. Ook deze auteurs rekenen af met de resultaatafhankelijkheid van de innovatiedefinitie door te stellen dat IWG gericht moet zijn op positieve nieuwigheden. Een klein minpunt aan deze definitie is niet duidelijk gesteld wordt dat innovaties nieuw moeten zijn voor een bepaalde context.

2.3 Naar een nieuwe IWG-definitie

Een lezing van deze verschillende definities van IWG maakt enkele dingen duidelijk. Ten eerste sluiten ongeveer alle auteurs de resultaattoetsing uit van de algemene innovatiedefinitie. Zowel Janssen (2000), Carmeli et al. (2006) als Tuominen en Toivonen (2011) verwijzen duidelijk uitsluitend naar de *intentie* van IWG om een positieve bijdrage te leveren. Ook gaan enkele van deze definities veel duidelijker in op de verschillende dimensies van IWG. Carmeli et al. (2006) doen dit in detail, terwijl Tuominen en Toivonen (2011) verwijzen naar 'all activities'. Deze definities geven dus een antwoord op twee van onze drie geformuleerde kritieken op het gebruik van de innovatiedefinitie voor IWG. Geen enkele van de voorgestelde definities stelt echter dat IWG partieel kan zijn. Daarnaast wordt in enkele van deze alternatieve definities niet expliciet verwezen naar de relatieve nieuwigheid van innovaties.

We concluderen dat deze auteurs het (impliciet althans) eens zijn met onze kritiek op het eenvoudigweg kopiëren van de innovatiedefinitie voor IWG. We concluderen echter ook dat een goed passende definitie voor IWG tot op heden ontbreekt. Een dergelijke passende definitie zou dus rekening moeten houden met de volgende aspecten. Ten eerste heeft innovatief werkgedrag te maken met *relatieve nieuwigheden*, geen absolute. Vervolgens kan innovatief werkgedrag *partieel* zijn en dus betrekking hebben op enkele dimensies, maar niet alle. Ten derde moet de definitie van innovatief werkgedrag slaan op *gedrag*, niet op attitudes of output. Ten slotte mag de benoeming van gedrag als 'innovatief werkgedrag' niet afhankelijk zijn van het *effect* van de in te voeren innovatie. Om tegemoet te komen aan deze eisen passen we de definitie van innovatie van West en Farr (1990) als volgt aan om te komen tot een definitie voor IWG die aansluit bij het reeds geleverde empirische werk rond het concept:

'Innovative work behavior is all employee behavior aimed at the generation, introduction and/or application (within a role, group or organization) of ideas, processes, products or procedures, new and intended to benefit the relevant unit of adoption.'

'Innovatief werkgedrag is elk werknemersgedrag gericht op de generatie, introductie en/of toepassing (binnen een rol, groep of organisatie) van

ideeën, processen, producten of procedures die nieuw en vermoedelijk gunstig zijn voor de relevante adoptie-eenheid.'

3 Extra- versus in-rol gedragingen en grote versus kleine innovaties

De discussie over de inhoud van het concept is echter niet beslecht. Een ander element in de conceptualisering van innovatief werkgedrag waar geen consensus over bestaat, is het extra-rol of in-rol karakter van innovatief werkgedrag. Is IWG enkel gedrag dat werknemers vertonen buiten de expliciete verwachtingen in hun job, of valt verwacht en gevraagd innovatief gedrag ook onder de definitie van IWG?

Janssen (2000) pleit voor de eerste interpretatie. Innovatieve gedragingen gaan volgens hem 'beyond prescribed role expectations, and are not directly or explicitly recognized by the formal reward system' (Janssen, 2000, p. 288). Innovatief werkgedrag is volgens hem discretionair gedrag dat niet expliciet verwacht wordt, en waar geen formele beloningen voor toegekend worden. Veel auteurs zijn het met Janssen eens en definiëren innovatief werkgedrag als extra-rol gedrag (Dorenbosch et al., 2005; Ramamoorthy, Flood, Slattery & Sardesai, 2005; Reuvers et al., 2008; Sanders, Dorenbosch & Reuver, 2008).

Daartegenover staan Tuominen en Toivonen (2011), die op basis van kwalitatieve data concluderen dat innovatief gedrag zowel in- als extra-rol gedrag kan zijn. Zij stellen dat innovatief gedrag opgedeeld kan worden in drie categorieën. Bepaald innovatief gedrag wordt verwacht van werknemers, ander gedrag wordt ondersteund, terwijl nog ander innovatief gedrag niet verwacht, noch ondersteund wordt door de organisatie. Volgens hen is innovatief gedrag dus zowel in-rol als extra-rol gedrag. De mate waarin bepaald innovatief gedrag verwacht wordt van werknemers, is afhankelijk van de hiërarchische positie van de werknemer en van zijn taakomschrijvingen. Bij extra-rol innovatief gedrag gaan werknemers dingen (ten goede) veranderen in de organisatie zonder medewerking of zelfs medeweten van het management. Zoals Janssen (2003) al aantoonde, vonden ook Tuominen en Toivonen (2011) dat dergelijk gedrag vaak ten koste gaat van goede relaties met collega's en leidinggevend. Vaak is het verschil tussen in-rol en extra-rol IWG subtiel, contextafhankelijk en vaag. Het is volgens Tuominen en Toivonen (2011) dan ook essentieel om beide vormen van IWG mee te nemen in de analyse en er niet zomaar van uit te gaan dat elk innovatief gedrag van een werknemer extra-rol gedrag is. Deze overtuigende kwalitatieve bevinding wordt ondersteund door kwantitatieve resultaten die sterke statistische relaties vaststellen tussen IWG en de rolverwachtingen van werknemers (Unsworth, Wall & Carter, 2005; Yuan & Woodman, 2010). Op basis van deze resultaten zijn we van mening dat IWG als concept inderdaad zowel in-rol als extra-rol gedrag betreft.

In tegenstelling tot wat we zien in de literatuur over bijvoorbeeld creativiteit, wordt er in de IWG-literatuur ook geen onderscheid gemaakt tussen gedrag gericht op radicale en gedrag gericht op incrementele innovaties. Radicale innovatie verwijst naar innovaties die een breuk zijn met het verleden en dingen radicaal aanpassen. Zo kunnen werknemers voorstellen om de hele productiestructuur

aan te passen of drastisch te veranderen van organisatiemodel. Incrementele innovatie echter verwijst naar minder vergaande ideeën die vooral gericht zijn op het verbeteren van bestaande producten en processen. In de creativiteitsliteratuur werd recent een pleidooi gehouden om deze twee vormen van elkaar te onderscheiden omdat het om andere processen zou gaan met andere anteceden-ten (Gilson & Madjar, 2011; Madjar, Greenberg & Chen, 2011). In de literatuur over IWG wordt dit onderscheid zelden gemaakt. We gaan er dan ook van uit dat IWG zowel betrekking heeft op radicale als incrementele innovaties.

4 Oude wijn in nieuwe zakken?

Naast een duidelijke definiëring en conceptualisering moet een begrip in de sociale wetenschappen ook een duidelijke meerwaarde hebben tegenover andere, al bestaande concepten (Osigweh, 1989). IWG moet met andere woorden verschillen van nauw aanleunende concepten zoals creativiteit, intrapreneurship en persoonlijk initiatief (zie tabel 2). In wat volgt, bespreken we enkele populaire en minder populaire concepten die nauw aanleunen bij het IWG-concept en hun verhouding met IWG.

Creativiteit op de werkvloer wordt traditioneel gedefinieerd door te verwijzen naar Amabile (1996) of Woodman, Sawyer en Griffin (1993, p. 293) als de 'creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system'. Belangrijk hier is de referentie naar iets 'nuttigs' en 'nieuw' (*useful and new*). Nieuw wordt hier echter niet relatief gedefinieerd zoals bij IWG (nieuw voor een bepaalde context). Het kopiëren van goede praktijken uit andere departementen of organisaties valt niet onder de definitie van creativiteit, maar wel onder die van innovatie. Een ander punt van divergentie tussen IWG en creativiteit is de breedte van het concept. IWG omvat expliciet alle fases van het innovatieproces (idee-generatie – steun zoeken – introductie). Creativiteit daarentegen focust zich op de idee-generatie en idee-ontwikkeling. Het verdedigen van de ontwikkelde ideeën en de eventuele implementatie ervan vallen buiten het bereik van dit concept. Creativiteit op de werkvloer en IWG komen wel overeen, als het gaat om de nadruk die wordt gelegd op het nuttige karakter van de nieuwigheid. In beide gevallen wordt ervan uitgegaan dat het nieuwe product, proces, procedure of dienst (op termijn) een positieve bijdrage levert aan de organisatie. Creativiteit op de werkvloer heeft ook, net als IWG, geen exclusieve focus op in-rol dan wel op extra-rol gedrag. We kunnen daarom stellen dat creativiteit op de werkvloer een mogelijke, maar niet noodzakelijke eerste stap is in het innovatieproces van werknemers. Mogelijk, omdat het betrekking heeft op idee-generatie, maar niet noodzakelijk omdat bij IWG ideeën ook gekopieerd kunnen worden uit andere contexten.

Een tweede concept dat recent aandacht krijgt in de literatuur is het concept 'intrapreneurship' (of corporate entrepreneurship). De Jong en Wennekers (2008, p. 4) definiëren intrapreneurship als 'employee initiative from below in the organization to undertake something new; an innovation which is created by subordinates without being asked, expected or perhaps even given permission by higher

management to do so'. Intrapreneurship gaat duidelijk exclusief over extra-rol gedrag van werknemers, gericht op het introduceren van innovaties op de werkvloer. Daarnaast richt de meeste literatuur over intrapreneurship zich op 'ondernemersachtig' gedrag van werknemers. Werknemers die, zonder medeweten of goedkeuring van het management, grote innovaties opzetten die lijken op ondernemersgedrag. Bosma, Stam en Wennekers (2010) geven enkele voorbeelden van intrapreneurship en verwijzen naar het creëren van joint-ventures, het ontdekken en ontwikkelen van nieuwe markten en het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten. Ook uit de artikelen van Antoncic en Hisrich (2001, 2003) blijkt dat het concept intrapreneurship vooral focust op innovaties met een hoge impact, terwijl het kleine innovaties die zich beperken tot de werkrol van een werknemer buiten beschouwing laat. Intrapreneurship en IWG komen wel overeen als het gaat om de focus die wordt gelegd op alle soorten van innovaties (producten, processen, diensten).

Organisational Citizenship Behavior (OCB, of organisationeel burgerschapsgedrag) verwijst naar 'a set of presumably beneficial employee behaviors that were 1) discretionary in nature, and 2) not explicitly rewarded by the formal reward system' (Organ, 1988, p. 4). OCB is een zeer breed concept dat verwijst naar een heel gamma aan werknemersgedrag zolang het positief en vrijwillig is, en niet expliciet beloond wordt door de organisatie. Er wordt dan ook vaak onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten OCB's. Organ, Podsakoff en MacKenzie (2006) onderscheiden zo zeven dimensies: helpen, sportmanschap, loyaliteit, volgzzaamheid, individueel initiatief, zelfontwikkeling en burgerlijke deugdzaamheid (*civic virtue*). Andere auteurs maken onderscheid tussen bredere categorieën van organisationeel burgerschapsgedrag. Zo differentieert men tussen OCB's gericht op de organisatie tegenover OCB's gericht op het individu of, behoudsgezinde tegenover veranderingsgezinde OCB's (bijv. Marinova, Moon & Van Dyne, 2010).

OCB als breed concept verschilt van IWG op enkele terreinen. Ten eerste omvat OCB veel meer dan enkel werknemersgedrag gericht op veranderingen of innovaties. Veel van de dimensies van OCB zijn gericht op het behoud van de status quo in bedrijven (bijv. volgzzaamheid). Daarenboven richt OCB zich exclusief op extra-rol gedrag van werknemers. Ook ligt de focus van OCB vooral op kleine acties van werknemers die de algemene werking van de organisatie vlotter laten verlopen. Over aanpassingen aan producten wordt niet gesproken, noch wordt er expliciet verwezen naar grotere, radicale veranderingen. OCB is dus niet enkel breder dan het IWG-concept, maar ook fundamenteel anders. We gaan daarom ook niet akkoord met de visie van Eisenberger, Fasolo en Davis-LaMastro (1990), die innovatief gedrag van werknemers categoriseerden als een subdimensie van OCB. Sommige van de subdimensies van OCB leunen echter heel nauw aan bij IWG. Zo definiëren LePine en Van Dyne (2001, p. 326) 'voice behavior' ('constructive change-oriented communication intended to improve the situation') als een specifieke, veranderingsgerichte vorm van OCB (Unsworth, 2001). Maar ook hier is er een onderscheid met IWG, aangezien *voice behavior* zich exclusief richt op de 'steun zoeken'-dimensie van IWG.

Persoonlijk initiatief (PI) is 'work behavior characterized by its self-starting nature, its proactive approach and by being persistent in overcoming difficulties that

arise in the pursuit of a goal' (Frese & Fay, 2001, p. 134). Volgens Frese, Fay, Hilburger, Leng en Tag (1997) bestaat 'persoonlijk initiatief' uit vier kernelementen: het is zelfstartend gedrag, proactief, vastberaden bij problemen en gericht op uitkomsten die positief zijn voor het bedrijf. Het zelfstartende karakter van persoonlijk initiatief impliceert dat de doelen van het gedrag niet expliciet aangegeven worden door een externe actor. De werknemer ontwikkelt en definieert zelf de doelen van zijn gedrag voor of tijdens het proces. Aangezien sommige werknemers, zoals kaderleden, zeer brede taakomschrijvingen hebben ('verbeter de werking van het bedrijf'), wordt er verwezen naar het concept 'psychologische afstand'. Indien het kaderlid oplossingen zoekt die niet in de lijn liggen van het normale, die niet al bediscussieerd en uitgeprobeerd worden in kringen van andere kaderleden, dan spreekt men van persoonlijk initiatief. Indien, echter, het kaderlid het initiatief neemt om al bestaande, algemeen bekende opties te nemen, worden zijn acties niet gecategoriseerd onder persoonlijk initiatief. In dit tweede geval is de psychologische afstand namelijk beperkt (Frese et al., 1997). Persoonlijk initiatief gaat met andere woorden over extra-rol gedrag, gedrag dat verder gaat dan de taakomschrijving van de werknemer (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Rank, Pace & Frese, 2004). Daarnaast verwijst persoonlijk initiatief naar proactief gedrag. Dit betekent dat persoonlijk initiatief vooral gericht is op het voorkomen van problemen door erop te anticiperen. Vastberadenheid, ten derde, verwijst naar het niet snel opgeven van een idee als men obstakels tegenkomt op de weg. Een werknemer die na een eerste lauwe of negatieve reactie van zijn supervisor opgeeft, wordt niet gezien als iemand met veel persoonlijk initiatief. Ten laatste verwijzen Frese et al. (1997) naar de positieve uitkomst voor de organisatie. Hoewel persoonlijk initiatief vaak een aspect van rebellie in zich heeft tegenover de direct leidinggevende, moet het doel (op lange termijn) van het gedrag positief zijn voor de organisatie.

Persoonlijk initiatief en IWG hebben sterke overeenkomsten. Beide concepten hebben betrekking op werknemersgedrag dat zicht richt op (verondersteld) positieve uitkomsten voor het bedrijf. Maar tegelijk zijn er belangrijke verschillen. Ons inziens is persoonlijk initiatief zowel specifiekier als breder dan IWG. Persoonlijk initiatief is specifiekier op twee vlakken. Ten eerste gaat persoonlijk initiatief enkel uit van 'zelfstartend' gedrag. Innovatieve initiatieven die er komen na een vraag of uitnodiging van bovenaf worden niet opgenomen in deze definitie, terwijl dit wel opgenomen wordt in het IWG-concept. Daarnaast richt persoonlijk initiatief zich nogal op de grotere of radicalere innovaties. Het belang van de psychologische afstand leidt ertoe dat kleine innovaties die neerkomen op het kopiëren van (nabije) goede praktijken, niet meegenomen worden in het concept persoonlijk initiatief. Daartegenover staat dat persoonlijk initiatief op bepaalde vlakken ook breder is dan IWG. Zo is persoonlijk initiatief niet enkel gericht op nieuwe of innovatieve initiatieven. Persoonlijk initiatief kan er, volgens de definitie, ook in bestaan dat iemand een bepaalde bestaande praktijk uit eigen initiatief en volledig buiten de normale gang van zaken beter gaat opvolgen en monitoren. Dergelijk gedrag zou wel als persoonlijk initiatief gezien kunnen worden, maar bezwaarlijk als innovatief werkgedrag. Daarnaast stelt Crant (2000) dat persoonlijk initiatief, net zoals proactieve persoonlijkheid, sterk gericht is op persoonlijk-

heidskenmerken als verklaring van het al dan niet nemen van initiatief. Persoonlijk initiatief wordt dus minder als een veranderbaar gedragskenmerk gezien dan bijvoorbeeld IWG.

De term *taking charge* (voor je eigen rekening nemen) werd gelanceerd door Morrison en Phelps (1999, p. 403). *Taking charge* 'entails voluntary and constructive efforts, by individual employees, to effect organizationally functional change with respect to how work is executed'. *Taking charge* gaat dus expliciet over functionele veranderingen in het werk, en de vrijwillige bijdrage daaraan van de werknemer. Net zoals IWG gaat het dus over positieve veranderingen (Crant, 2000). Chiaburu en Baker (2006) zien *taking charge* als subtype van organisationeel burgerschaps-gedrag dat zich specifiek richt op functionele veranderingen in een organisatie. De auteurs definiëren bijgevolg *taking charge* expliciet als een vorm van extra-rol gedrag. Parallel hieraan stellen Frese et al. (1997) dat het vrijwillige karakter van *taking charge* het equivalent is van het zelfstartende karakter van persoonlijk initiatief. In de definitie van *taking charge* zit daarnaast een expliciete referentie naar een verandering van de manier waarop het werk aangepakt wordt. Het lijkt erop dat initiatieven van werknemers om andere of aangepaste producten te produceren niet meegenomen worden in deze definitie. We concluderen dat *taking charge* verwijst naar vrijwillig (extra-rol) gedrag dat zich specifiek richt op functionele veranderingen in de manier waarop het werk uitgevoerd wordt. Het concept is dus niet inwisselbaar met IWG. IWG is breder, aangezien het niet enkel focust op extra-rol gedrag en aangezien IWG betrekking heeft op initiatieven van werknemers die gaan over veel meer dan enkel de organisatie van het werk.

Als laatste verwijzen we naar het concept *employee-driven innovation* (EDI, werknemer-gedreven innovatie). EDI staat voor 'the generation and implementation of new ideas, products, and processes originated by a single employee or by joint efforts of two or more employees' (Høyrup, 2012, p. 7; Kesting & Ulhøi, 2010, p. 2). Høyrup (2012) en De Spiegelaere, Van Gyes en Van Hootegem (2012) maken onderscheid tussen verschillende soorten werknemer-gedreven innovatie, afhankelijk van de rol van de werknemers en het management. Werknemer-gedreven innovatie van de eerste orde staat voor een bottom-up proces waarbij de werknemer zowel het initiatief neemt voor de innovatie, als de innovatie ontwikkelt en invoert. Werknemer-gedreven innovatie van de tweede orde is een meer gemengd proces waarbij het werknemersinitiatief overgenomen wordt door het management, die de implementatie in breder verband plaatst. Bij werknemer-gedreven innovatie van de derde orde ligt het initiatief bij het management, maar worden de werknemers betrokken bij de uitwerking en/of invoering van de innovatie. Werknemer-gedreven innovatie sluit nauw aan bij IWG, aangezien het duidelijk gericht is op alle soorten innovaties en omdat het ongeveer dezelfde dimensies meeneemt in de analyse (initiatief, uitwerking, invoering). Het grootste verschil ligt hem echter in de focus van de twee concepten. Werknemer-gedreven innovatie richt zich op innovaties als observatie-eenheid, en zoomt daarbij in op de inbreng van één of meer werknemers. IWG daarentegen richt zich op de werknemer en kijkt in welke mate zijn of haar gedrag bijdraagt aan innovaties in het algemeen.

Stan De Spiegelaere, Guy Van Gyes & Geert Van Hootegem

Tabel 2 *Innovatief werkgedrag en aanleunende concepten*

	Innova- tief werkge- drag	Creati- viteit	Intra- pre- neurs- hip	OCB	Per- soonlijk initia- tief	Taking charge	Employee- driven innovation
Focus							
Gedrag	x	x	x	x	x	x	
Persoonlijkheid		x			x		
Innovaties			x				x
In- vs. extra-rol gedrag							
In-rol gedrag	x	x					(x)
Extra-rol gedrag	x	x	x	x	x	x	x
Dimensie							
Idee-generatie	x	x	x	x	x	x	x
Coalitie bouwen	x		x	x	x	x	x
Idee-implementatie	x		x	x	x	x	x
Type ideeën							
Kleine, incremen- tele	x	x		x	x	x	x
Grote, radicale	x	x	x	(x)	x	x	x
Focus ideeën							
Processen	x	x	x	x	x	x	x
Producten	x	x	x				x
Procedures	x	x	x	x	x	x	x
Andere							
Functioneel, niet innovatief gedrag				x	x		

Tabel 2 geeft een schematische weergave van de verschillende concepten en enkele van hun karakteristieken. Uit deze tabel blijkt dat er tussen alle concepten een grote mate van overlap bestaat. IWG deelt heel veel van zijn karakteristieken met de andere bestudeerde concepten. Toch blijkt IWB op verschillende vlakken uniek te zijn. IWG is met andere woorden geen oude wijn in nieuwe zakken, maar verschilt als concept van de andere reeds bestaande concepten. De uniciteit van IWG bestaat er vooral in dat IWG het enige concept is dat zich specifiek richt op werknemersgedrag dat te maken heeft met innovatie in de brede zin van het woord (alle types, alle fases).

5 Discussie

Uit de bespreking van de literatuur bleek een gebrek aan een passende definitie en een uitgewerkte conceptualisering van het IWG-concept. Op basis van inzicht-

ten uit empirisch onderzoek over IWG en andere concepten kwamen we tot de conclusie dat IWG niet zomaar oude wijn in nieuwe zakken is. Het concept kent een sterke overlap met andere gebruikte concepten in de literatuur, maar wordt tevens gekenmerkt door een unieke focus: werknemersgedrag met betrekking tot innovatie, van alle types en met betrekking tot alle fases. IWG gaat over in- en extra-rol gedrag gericht op grote en kleine veranderingen; het gaat over zowel ideeën genereren, steun zoeken voor deze ideeën en ze implementeren op de werkvloer. IWG is met andere woorden een breed concept met vele subtypes en subdimensies.

De breedheid van het innovatief werkgedrag concept staat in rechtstreekse relatie met de breedheid van het algemene innovatieconcept. Net zoals onderzoek naar innovatie vaak een onderscheid maakt tussen verschillende soorten innovatie (proces vs. product, radicaal vs. incrementeel), zal het IWG-onderzoek ook onderscheid moeten maken tussen verschillende dimensies van IWG. De literatuur kijkt daarvoor vooral naar het werk van Kanter (1988) en gaat op zoek naar verschillende IWG-dimensies als functie van de fases van het innovatieproces. Het is echter opvallend dat de onderzoekers er zelden in slagen om deze theoretische dimensies ook empirisch te onderscheiden van elkaar (slechts 7 van de 31 studies slagen daarin). Vaak is het niet de focus van de studies om deze verschillende dimensies te onderscheiden, maar wanneer de dimensies wel worden onderzocht, wordt er lang niet altijd statistische evidentie gevonden die de veronderstelde structuur van de dimensies ondersteunt.

Dit kan eventueel worden verklaard door de – niet onderzochte – aanwezigheid van alternatieve dimensies. Zoals we verschillende malen aangaven, is er een groot verschil tussen innovatief gedrag gericht op grote, radicale innovaties en kleine, incrementele innovaties (Gilson & Madjar, 2011; Madjar et al., 2011). Ook wordt het innovatief gedrag van werknemers sterk beïnvloed door de mate waarin dergelijk gedrag verwacht wordt vanuit de organisatie (Unsworth et al., 2005; Yuan & Woodman, 2010). Deze verschillen lopen door de onderzochte dimensies over de fases van innovatie. Zo zullen bepaalde aspecten van idee-introductie (het meewerken aan innovaties op de werkvloer) vaak worden gezien als in-rol gedrag, terwijl andere (het zelf systematisch invoeren van een innovatie) bijna altijd als extra-rol gedrag gepercipieerd zullen worden. Hetzelfde geldt voor het verschil tussen radicale en incrementele innovatie. Onder idee-generatie valt zowel werknemersgedrag gericht op het innovatief oplossen van problemen, als het meer proactief zoeken naar nieuwe en betere werkmethodes. Deze alternatieve dimensies doorkruisen de dimensies over de verschillende fases, waardoor ze statistisch moeilijk te onderscheiden zijn.

Bij gebrek aan een uitgewerkte conceptualisering van het concept focussen de empirische studies zich exclusief op één enkele dimensionalisering van IWG en slagen ze er zelden in om de theoretische dimensies empirisch te onderscheiden. Verder onderzoek moet deze complexiteit van het IWG-concept in ogenschouw nemen door onderscheid te maken tussen verschillende soorten IWG. Afhankelijk van de onderzoeksvraag kan de focus vervolgens liggen op (1) het verschil in de fases van het innovatieproces, (2) de focus op grote of kleine innovaties, of (3) het in-rol of extra-rol karakter van IWG.

6 Conclusie

Innovatie wordt door veel beleidsmakers en ondernemers gezien als de centrale uitdaging om competitief te blijven. Innovatie is echter meer dan onderzoek en ontwikkeling en wordt vaak door werknemers voorgesteld en uitgewerkt. Onder meer hierdoor stijgt de aandacht van onderzoekers naar de innovatieve bijdrage van werknemers en kreeg een nieuw concept ruime aandacht: 'Innovatief Werkgedrag'. Ondanks de vele empirische studies die bestaan rond dit concept, ontbreekt het in de literatuur aan een uitgewerkte definiëring en conceptualisering van IWG. In dit artikel gebruiken we de bestaande literatuur rond IWG om te komen tot een meer passende definitie. Daarnaast wordt het concept vergeleken met een reeks andere, nauw aansluitende concepten om de meerwaarde en uniciteit van IWG te toetsen.

Op basis van de beschikbare literatuur wordt geconcludeerd dat innovatief werkgedrag gaat over werknemersgedrag, gericht op het tot stand brengen van *innovaties*. Deze innovaties kunnen producten, processen, procedures of ideeën zijn die nieuw en vermoedelijk gunstig zijn voor de adoptie-eenheid. Innovatief werkgedrag is dus gericht op zowel grote, radicale als kleine, incrementele innovaties en betreft niet enkel in-rol gedrag, maar ook extra-rol gedrag van werknemers.

Innovatief werkgedrag is, net zoals het moederconcept innovatie, een breed concept en kent een sterke overlap met andere concepten zoals creativiteit op de werkplaats, *intrapreneurship*, organisationeel burgerschapsgedrag, persoonlijk initiatief, *taking charge* en werknemer-gedreven innovatie. Net zoals de literatuur over innovatie onderscheid maakt tussen verschillende soorten innovatie, zal de literatuur over IWG zich vooral moeten focussen op verschillende dimensies van IWG. Gegeven de conceptuele en empirische onduidelijkheid over het aantal te onderscheiden dimensies van IWG moet verder onderzoek misschien op zoek gaan naar alternatieve dimensies. Hierbij kan worden gekeken naar het onderscheid tussen incrementeel versus radicaal IWG, en naar in-rol versus extra-rol IWG.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Innovatief werkgedrag is niet zomaar gelijk aan innovatie. Innovatief werkgedrag kan onvolledig of onsuccesvol zijn. Indien men innovatief gedrag bij werknemers wil ondersteunen, moet men oog hiervoor hebben.
- Aangezien innovatief werkgedrag een breed concept is, kunnen organisaties specificeren welk innovatief gedrag ze wensen te stimuleren. Hier kan onderscheid worden gemaakt tussen gedrag gericht op bepaalde fases van het innovatieproces (ideeën inbrengen, ideeën uitwerken, ideeën voorstellen en/of ideeën invoeren), de impact van de innovaties (gedrag gericht op kleine dan wel grote innovaties) of het

verwachte karakter van het gedrag (innovatief gedrag als extra-rol, dan wel in-rol gedrag).

- Innovatief gedrag wordt vooral vertoond als het expliciet vanuit de organisatie verwacht wordt. Organisaties die het innovatief gedrag van werknemers willen stimuleren, moeten weten dat bepaalde types innovatief gedrag (grote innovaties, het invoeren ervan) vaak minder expliciet verwacht worden dan andere (ideeën inbrengen). Organisaties kunnen hierop inspelen door expliciet aan te geven dat alle types innovatief gedrag van werknemers gewaardeerd worden.

Literatuur

- Amabile, T. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 7-24.
- Bosma, N., Stam, E. & Wennekers, S. (2010). *Intrapreneurship: An international study*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27, 75-90.
- Chiaburu, D.S. & Baker, V.L. (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo: Validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 620-637.
- Crant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36.
- De Jong, J. & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship: Conceptualizing entrepreneurial Employee Behaviour, *Scales Research Reports H200802* (Zoetermeer: EIM Business and Policy Research).
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G. & Van Hootegem, G. (2012). Mainstreaming innovation in Europe: Findings on employee innovation and workplace learning from Belgium. *Life-long Learning in Europe*, 17, 4, 1-20.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M.L. & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job design and Human Resource Management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14, 129-141.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- European Commission. (2010). *Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth* (p. 35). Brussels: European Commission.
- EUWIN. (2012). *Dortmund/Brussels Position Paper: Workplace Innovation as Social Innovation*.

- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-188.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Getz, I. & Robinson, A.G. (2003). Innovate or die: Is that a fact? *Creativity and Innovation Management*, 12, 130-136.
- Gilson, L.L. & Madjar, N. (2011). Radical and incremental creativity: Antecedents and processes. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 21-28.
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R. & Zibarras, L. (2011). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27, 177-191.
- Høyrup, S. (2012). Employee-driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation. In *Employee Driven Innovation: A New Approach* (pp. 3-34). London: Palgrave Macmillan.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organisations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 93-131). Greenwich: JAI Press.
- Kesting, P. & Ulhøi, J.P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48, 65-84.
- Kleysen, R.F. & Street, C.T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 284-296.
- Knol, J. & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65, 359-370.
- Krause, D. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15, 79-102.
- LePine, J. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Madjar, N., Greenberg, E. & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine noncreative performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 730-743.
- Marinova, S.V., Moon, H. & Van Dyne, L. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human Relations*, 63, 1463 -1485.
- Morrison, E.W. & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. *Issues in organization and management series*. England: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. New York: SAGE.

- Osigweh, C.A.B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management Review*, 14, 579-594.
- Pot, F., Kraan, K. & Van den Bossche, S. (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25, 44-62.
- Ramamoorthy, N., Flood, P., Slaterry, T. & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14, 142-150.
- Rank, J., Pace, V.L. & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology*, 53, 518-528.
- Reuvers, M., Van Engen, M.L., Vinkenburg, C.J. & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17, 227-244.
- Robinson, A.G. & Schroeder, D.M. (2004). *Ideas are Free*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. & De Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, 37, 412-425.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1998). Following the leader in R&D: the joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 45, 3-10.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Tuominen, T. & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15, 393-422.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26, 289-297.
- Unsworth, K., Wall, T.D. & Carter, A. (2005). Creative requirement. *Group & Organization Management*, 30, 541-560.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1990). *Innovation and Creativity at Work*. Oxford: John Wiley.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Yuan, F. & Woodman, R. (2010). Innovative Behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53, 323-342.

The concept of Innovative Work Behavior: Definition and orientation

Stan De Spiegelaere, Guy Van Gyes & Geert Van Hootegeem, Gedrag & Organisatie, volume 27, June 2014, nr. 2, pp. 139-156.

Together with increased policy attention for innovation, a new behavioral concept is gaining popularity: Innovative Work Behavior (IWB). Although IWB is frequently used in empirical research, rarely is the attention focused on the concept itself. In this article we critically review the existing definitions and conclude that a fitting conceptualization is missing. On the basis of the available literature, we conclude that IWB is all about employee behavior, focused on the generation, introduction and/or application (within a role, group or organization) of new

Stan De Spiegelaere, Guy Van Gyes & Geert Van Hootegem

ideas, processes, products or procedures, intended to benefit the relevant unit of adoption. IWB is not exclusively extra-role behavior and can refer to both radical and incremental innovations. The IWB concept strongly overlaps with concepts like workplace creativity, intrapreneurship, organizational citizenship behavior, personal initiative, taking charge, and employee-driven innovation. Nevertheless, IWB is unique because of its exclusive focus on innovation in all its forms.

Key words: innovative work behavior, IWB, employee innovation, creativity